



TRABAJO FINAL

Tecnicatura Superior en Administración y Gestión de Instituciones de Educación Superior

Tema:

Propuesta para mejorar los canales de comunicación Interna
de la FRCon.

Alumna:

Guilme, Evangelina

Profesor:

Fabián Gustavo Tisocco

Índice

Introducción	4
Planteo del problema	5
Objetivos	5
Objetivos generales.....	5
Objetivos específicos	5
Capítulo I.....	6
1.1. Los orígenes de la comunicación humana	6
1.2. ¿Qué es comunicar?.....	7
1.2.1. Elementos del proceso de comunicación.....	8
1.3. Axiomas de la comunicación	9
1.4. Tipos de comunicación.....	14
1.4.1. Comunicación Interpersonal	14
1.4.2. Comunicación Oral.....	14
1.4.3. Comunicación escrita.....	15
1.4.4. Comunicación No Verbal.....	18
1.5. Información y comunicación. Diferencias	19
Capítulo II.....	21
2.1. La Comunicación y las organizaciones	21
2.2. Sentido de la comunicación	22
2.3. Comunicación formal e informal.....	24
2.4. Ascenso y descenso de la comunicación.....	25
2.5. Comunicación interna y externa	25
2.6. Escenarios de la comunicación organizacional	26
2.7. Cultura organizacional.....	26
2.8. Motivación	28
2.8.1 Teoría de los dos factores.....	28
2.9. El clima Organizacional.....	30
2.10. Estructura	30
2.10.1. Mecanismos Coordinadores	33
Capítulo III	36

3.1.	Impacto que produce la deficiente comunicación organizacional.....	36
3.2.	Canales formales e informales dentro de la Institución	37
3.3.	Importancia de una eficiente comunicación Institucional.....	37
3.4.	Vinculación comunicacional entre las distintas áreas de la Regional.	38
3.5.	Herramienta estratégica propuesta.....	40
	Conclusiones.....	42
	Bibliografía.....	43

Introducción

La comunicación es la transferencia de información, actitudes, emociones e ideas de una persona a otra y tiene como propósito que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo a lo previsto es un proceso que permite socializar, capacitar, resolver conflictos, influenciar, coordinar, controlar. Este proceso sirve para que los miembros de la organización actúen de manera coordinada en pos de un objetivo, comuniquen de un integrante a otro toda aquella información que sea útil a la hora de realizar diversas tareas y tomar las decisiones, además mejora la calidad de vida laboral. El proceso de las comunicaciones es uno de los procesos más importantes dentro de la organización, sin el cual no se aseguraría su funcionamiento.

El presente trabajo, lo realizo en base a las dificultades que advierto en la Universidad Tecnológica Facultad Regional Concordia, en general, a raíz de la deficiente comunicación interna.

Pretendo expresar cómo incide en la institución la ineficiente comunicación analizando y presentando propuestas que se adecuen a la organización y poder así brindar una mejor calidad de vida laboral.

La correcta gestión de la comunicación dentro de la Institución reduce la posibilidad de los flujos de información, disminuyendo así el riesgo de conflictos.

La implementación de nuevos canales de comunicación, permitirá a sus miembros dar respuestas a diferentes necesidades, potenciando el sentimiento de pertenencia, en pos de los resultados vinculadas con el funcionamiento de la institución.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, a continuación explico brevemente. En principio presento el tema seleccionado, la justificación del mismo y los objetivos propuestos. Luego, planteo el marco referencial, también expondré las propuestas que darían una solución tentativa a la dificultad planteada. Por último cerrare, con las conclusiones del trabajo.

Planteo del problema

La deficiencia en los canales de comunicación interna dentro de la institución impacta entre los distintos sectores ocasionando falta de voluntad para establecer el dialogo, malestar, incertidumbre, confianza, falta de motivación entre el personal; impidiendo que los vínculos sean fluidos y permeables.

Objetivos

Objetivos generales

- Estudiar la incidencia de la deficiente comunicación organizacional interna y en consecuencia proponer una herramienta que permita el acceso sólo a usuarios autorizados dentro de la Regional Facultad Regional Concordia.

Objetivos específicos

- Diagnosticar cuál es impacto que produce una deficiente comunicación organizacional, en la Regional Concordia.
- Comprender la importancia de la comunicación interna en la gestión
- Analizar y proponer un canal de comunicación alternativo, para el mejoramiento del desarrollo organizacional.
- Proponer la implementación de una herramienta estratégica de comunicación, acorde con los recursos humanos, técnicos y económicos funcionales a la Institución.

Capítulo I

1.1. Los orígenes de la comunicación humana

La comunicación es tan antigua como el ser humano. En su evolución los seres humanos han ido creando familias, tribus, grupos y sociedades que requerían la generalización de las relaciones comunicativas de este modo han ido ampliando las formas de comunicarse.

Las primeras referencias eran tomadas de la naturaleza y respondían a instintos básicos como el cortejo sexual, marcar el territorio y la autoridad, también se realizaba con gestos, gruñidos, expresiones faciales, movimientos. Después, aparece la palabra, entendida como la genuina comunicación oral, que supone un salto cualitativo enriquecedor en el proceso de comunicación. El uso de herramientas reforzó la comunicación así, se incorporan elementos como la ropa, la pintura o la música.

Más adelante, los seres humanos inventan la escritura. Con el desarrollo de las sociedades aumentó el número de elementos que aportan información. El invento de la imprenta por Gutenberg, a mediados del siglo XV, supuso un paso decisivo y un hito histórico al facilitar la posibilidad de transmitir información a muchas personas a la vez en distintas partes del mundo.

Con el transcurso de los siglos mejoran las herramientas y ante la necesidad de comunicarse a distancia, se consiguen avances tecnológicos muy importantes como el invento del teléfono, la radio, el cine, la televisión o Internet. A partir de ahí, la tecnología hace posible que los medios de comunicación estén presentes en todo el mundo.

En la comunicación de masas, el emisor se dirige, de manera simultánea, a un gran número de receptores. Implica la existencia de una audiencia y de unos medios técnicos para dirigirse a ella.

Para (Chiavenato 2009) “Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, se relacionan con su entorno a través de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra”. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas pensamientos y valores.

1.2. ¿Qué es comunicar?

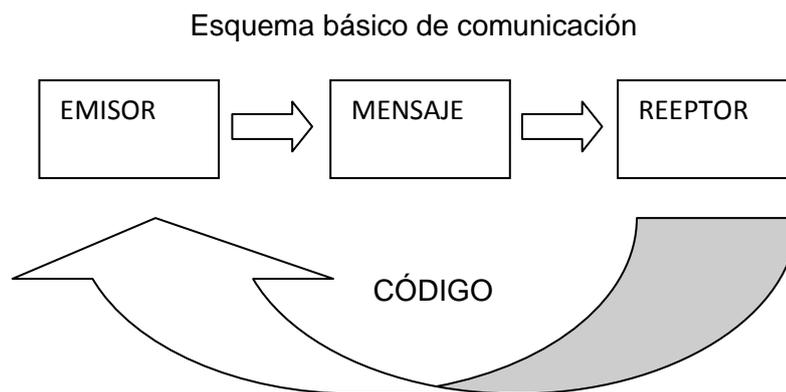
Comunicar es intercambiar. En sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, una información. Los significados más utilizados del vocablo comunicación, en los términos del lenguaje coloquial, pueden ser los siguientes:

- Proceso según el cual un emisor transmite una información a un receptor.
- Relación interhumana según la cual dos o más individuos pueden entenderse.

La comunicación supone entonces el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma.

La comunicación es compleja y, para analizarla, es preciso tener en cuenta el proceso de transmisión de información de un emisor a un receptor y las consiguientes posibilidades de deformación.

Figura N° 1:



Fuente: basado en LEAVITT (1978)

En esta figura se observa, el hecho que la comunicación se efectúa a través de signos, cuya misión consiste en transmitir ideas por medio de mensajes. Esta operación implica un objeto, algo de lo que se habla, un referente, unos signos y, por consiguiente, un código, un medio de transmisión y, además, un emisor y un destinatario.

No se comunica al vacío, sino para transmitir un mensaje. El acto de informar implica cierta comunicación, al menos unilateralmente y siempre que sea posible, existirá una información de retorno, que indicará al emisor que su mensaje ha sido entendido y, en el mejor de los casos, inducirá a un diálogo.

Existe también una comunicación íntimamente ligada a los aspectos espirituales y sociales de la persona. En muchos casos, la comunión espiritual entre dos individuos permite que se omitan los códigos y los signos. De esta comunicación afectiva parte también la comunicación social: el intercambio convivencial. Esta clase de comunicación es indispensable para cualquier modo de vida y para todo trabajo en común.

1.2.1. Elementos del proceso de comunicación

Antes de comenzar hablar de los elementos, hay un concepto importante, que debe tenerse en claro, y es el de Incertidumbre, se denomina así, a la diferencia existente entre la información poseída y la necesaria, con la comunicación esta brecha se reduce.

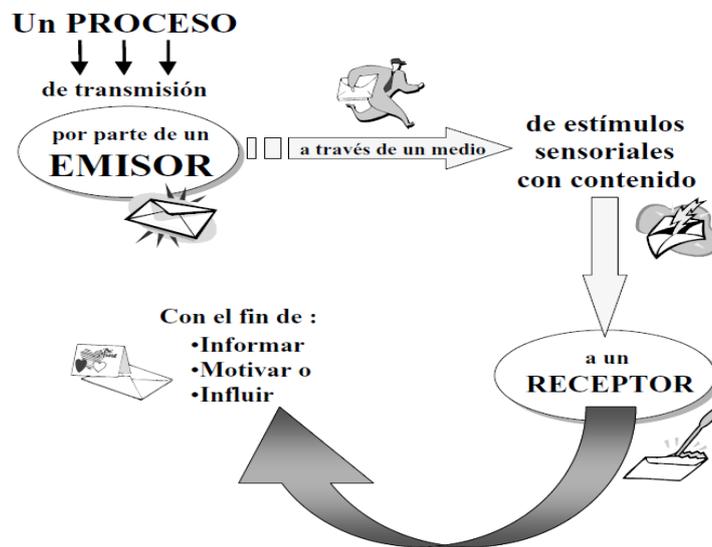
A medida que las tareas se acrecientan dentro de las organizaciones la incertidumbre también, por lo cual, la necesidad de información es mayor, aumentando así el flujo de comunicación entre sus miembros.

La incertidumbre se reduce en el proceso de comunicación, por lo que requiere cuatro elementos principales y un patrón de ajuste, sin los cuales no puede establecerse comunicación alguna:

- Emisor: es quien origina el mensaje con un determinado significado, y lo transmite con la expectativa de ser comprendido en el mismo significado de emisión.
- Mensaje: lo que se desea transmitir.
- Canal: es el medio a través, del cual se transmite el mensaje y que permite llevarlo de un lugar a otro (memos, teléfono, conversación, radios, gestos etc.).
- Receptor: es a quien se destina el mensaje. Así como el emisor codifica su mensaje de una determinada manera, dándole significado, el receptor debe comprender esa codificación para poder descifrar la información y asegurarse comprensión.
- Retroalimentación: patrón de ajuste en la respuesta al mensaje, es también control de las etapas anteriores del proceso, es decir, es un nuevo inicio, donde el receptor se convierte en emisor, y el emisor, en receptor.

Figura N° 2:

Proceso comunicacional



Fuente: Manual de comunicación – Carlos Ongallo

1.3. Axiomas de la comunicación

La propuesta de los autores, Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin y Don D. Jackson, en el 1967, se enfoca en los efectos pragmáticos es decir, en la conducta, de la comunicación humana. Según ellos resulta obvio que “desde el comienzo de su existencia, un ser humano participa en el complejo proceso de adquirir las reglas de la comunicación, ignorando casi por completo en qué consiste ese conjunto de reglas, ese calculus de la comunicación humana”. Desde allí, se proponen presentar un modelo que explique tal proceso.

Los teóricos sugieren dividir el estudio de la comunicación humana en tres áreas: sintáctica, semántica y pragmática. La primera se ocupa de los problemas relativos a transmitir información y, por tanto, se centra en elementos de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia y otras propiedades estadísticas del lenguaje. La segunda se ocupa del significado, ya que todo intercambio de información supone una convención semántica entre quienes la comparten. La tercera, la pragmática se ocupa del efecto de la comunicación en la conducta. Watzlawick, Beavin, Jackson, reconocen

la independencia de cada una de estas áreas de estudio desde la lógica matemática, la filosofía y la psicología respectivamente, pero afirman que prefieren comprenderlas como interdependientes para el análisis de la comunicación.

Desde esta claridad se ocupan de la pragmática de la perspectiva según la cual “toda conducta y no sólo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afectan la conducta”. Además, afirman que no solo es el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también –por considerarlo como algo inseparablemente, ligado- el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor y dicen: “Así preferiríamos ocuparnos menos de las relaciones emisor-signo o receptor - signo y más de la relación emisor - receptor, que se establece por medio de la comunicación”.

De este modo, los autores dan cuenta de una serie de elementos constitutivos de la mencionada relación emisor - receptor desde su perspectiva de estudio.

Los investigadores buscan hacer aportes de modo específico a la comprensión de la comunicación en casos de trastorno de la conducta; pero los elementos en referencia se han convertido en soporte general para la comprensión de la comunicación, a saber:

- **Noción de función y relación:** las variables obtienen su significado en su relación mutua lo cual constituye el concepto de función. Los seres humanos perciben relaciones y pautas de relaciones con las cuales, en esencia, se constituye la experiencia. Así, la esencia de nuestras percepciones no son cosas sino funciones y éstas no constituyen magnitudes aisladas sino signos que representan una conexión una infinidad de posiciones posibles de carácter similar.
- **Información y retroalimentación:** la retroalimentación puede ser positiva o negativa. La negativa caracteriza la homeostasis (estado constante) por lo cual desempeña un papel importante en el logro y mantenimiento de la estabilidad de relaciones. La positiva lleva al cambio, o sea a la pérdida de estabilidad o de equilibrio.
- **Redundancia:** la redundancia pragmática se presenta cuando se cuenta con un monto elevado de conocimientos para evaluar, modificar y predecir la conducta.

- **Metacomunicación y el concepto de cálculo:** la metacomunicación se presenta al dejar de utilizar la comunicación para comunicarse y la usa para comunicar algo acerca de la comunicación misma.

Partiendo de estos elementos Watzlawick y sus compañeros pasan luego a plantear los que denominan **axiomas exploratorios de la comunicación**, y entre los cuales se encuentran: La imposibilidad de no comunicar, Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación, La puntuación de la secuencia de los hechos, La comunicación digital y analógica, La interacción simétrica y complementaria.

A partir de estos axiomas, en el desarrollo de la comunicación, se desencadenan ciertas patologías tal cómo: el rechazo de la comunicación, la aceptación, la descalificación, la confirmación, la desconfirmación y la impenetrabilidad.

No se puede no comunicar: es imposible no comportarse, la no conducta no existe. En una situación de interacción, toda conducta tiene valor de mensaje, es decir, de comunicación. Actividad o inactividad, palabras o silencio, siempre influyen sobre los demás con valor de mensaje, quienes también responden a lo que entendieron del mensaje.

En algunas situaciones las personas se ven obligadas a comunicarse pero desean evitar el compromiso inherente a toda comunicación, entonces utilizan técnicas de descalificación (comunicándose de tal manera que su propia comunicación o la del otro queden invalidadas) entre las que se encuentran las incongruencias, cambios de tema, oraciones incompletas, malentendidos, interpretaciones literales de la metáfora o interpretación metafórica de expresiones literales.

En toda comunicación existe un nivel de contenido y un nivel de relación: todo proceso de comunicación implica lo que decimos -el contenido- y a quién y cómo se lo decimos -una relación-. Expresamos en el vínculo comunicativo, la forma de ser que tenemos y la visión de la relación de la otra persona. El nivel de contenido de un mensaje transmite la información y el relacional transmite el tipo de relación que quiero lograr con mi interlocutor, delimita el tipo de relación deseable. El receptor en la comunicación puede rechazar, descalificar o aceptar el mensaje recibido. En las relaciones sanas, se pierde el aspecto relacional comunicativo mientras que en las relaciones enfermas, señala Watzlawick, existe una constante lucha por la naturaleza de la relación, pasando el contenido a ocupar un lugar sin importancia.

En una comunicación eficaz se plantea como vital, la capacidad para metacomunicarse, esto significa hablar de la comunicación pues a veces sólo existen falsos desacuerdos.

- **La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece:** la comunicación puede ser entendida como una serie ininterrumpida de intercambio de mensajes sin embargo los participantes en este proceso siempre introducen lo que se denomina por los teóricos de la comunicación humana “puntuación de secuencia de hechos”. Tratemos de aclarar lo planteado, por ejemplo, en un intercambio o interacción alguien tiene la iniciativa, el predominio, la dependencia, etc. Una persona con determinado comportamiento es un líder, otra persona es considerado adepto, y resulta difícil esclarecer cuál surge primero o que sería del uno sin el otro. Una fuente importante de conflictos es la falta de acuerdos al puntuar las secuencias de hechos. Supongamos un problema entre dos compañeros de trabajo al que uno de ambos responde con marcado retraimiento y el otro con críticas constantes. Al explicar ambos comportamientos el del retraimiento plantea que esto no es más que la defensa ante las constantes críticas del otro y este último refiere que lo critica por su pasividad. O sea, existe el intercambio de los siguientes mensajes: me retraigo porque me criticas y te critico porque te retraes; existen formas muy diferentes de pautar la relación, lo que sin dudas trae aparejado, acusaciones mutuas.

El problema de las discrepancias, es en múltiples ocasiones debido a que uno de los participantes no cuenta con la misma información que el otro pero no lo sabe y se crea un círculo vicioso difícil de romper, excepto que la comunicación misma se convierta en el centro de atención (la metacomunicación). Otro claro ejemplo es cuando envío un correo electrónico al responsable de un determinado departamento de mi empresa para aclarar algunas cuestiones laborales, este segundo responde pero la respuesta no llega por problemas en el servidor. El que envió sus preguntas inicialmente considera que no le respondieron, que lo evaden, que no les interesa su problema y se ofende, abandonando la situación. El malestar silencioso puede durar eternamente, amén que decidan averiguar qué sucedió, pues en este caso fue un hecho externo casual quien interfirió en la puntuación de los hechos.

- **En toda comunicación existe un nivel digital y un nivel analógico:** el lenguaje analógico está determinado por la conducta no verbal y será el vehículo de la

relación. El lenguaje digital se transmite mediante símbolos lingüísticos o escritos y será el vehículo de contenido de la comunicación.

En su necesidad de combinar ambos lenguajes, el hombre ya sea como receptor o emisor, debe traducir o decodificar constantemente de uno al otro y existe una dificultad inherente en este proceso de decodificación. Del mismo modo que al llevar del modo digital al analógico se pierde información, es también difícil llevar del analógico al digital.

Al emisor no solo le resulta difícil verbalizar sus propias comunicaciones analógicas sino que si se da una controversia interpersonal en cuanto al significado de una comunicación analógica particular, es probable que cualquiera de los dos participantes introduzca en el proceso, el modo de traducción digital. Traer un presente, es una comunicación analógica indiscutiblemente pero en base a la visión que se tenga de la relación con el que lo ofrece, puede ser entendido por el receptor como una demostración de afecto o un soborno.

Existen sobrados ejemplos de incongruencias entre ambos lenguajes, el jefe que llegando dando gritos y dice que no está molesto.

- **Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia:** las relaciones complementarias están basadas en la complementariedad de la conducta de uno de los participantes en relación con la conducta del otro. Existen dos posiciones distintas, uno ocupa la posición primaria o superior y el otro la secundaria o inferior. Es importante no identificar estas posiciones con otros términos como bueno, malo, fuerte o débil. Una relación de este tipo puede deberse al contexto: la relación médico-paciente, maestro-alumno, padre-hijo, jefe-subordinado y la conducta de cada uno favorece la del otro, es una especie de mutuo encaje. Ninguno de los participantes impone al otro una relación complementaria sino que se comportan de la forma que presupone la conducta del otro y existen motivos para ello.

Las relaciones simétricas por su parte, se basan en la igualdad y pueden ser el resultado de un contexto (hermanos, esposos, amigos, trabajadores del mismo equipo) y del estilo propio de una diada particular. En esta relación existe el peligro de la competencia o rivalidad, esto se manifiesta de forma especial en los equipos de trabajo, donde se rompe la estabilidad y se va de la simetría uno de los miembros, a lo que se responde tratando de recuperar el equilibrio perdido.

La simetría y complementariedad son simplemente conceptos básicos en los intercambios comunicacionales. Las dos cumplen funciones importantes y pueden estar presentes aunque alternando en diversas áreas o funciones.

1.4. Tipos de comunicación

En todas las organizaciones se presenta, de una manera o de otra, dos tipos de comunicación: la interpersonal y la comunicación organizacional.

1.4.1. Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal según (Robbins ,1998), es aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos. Como lo establece (Ivancevich 1997), generalmente esta comunicación se produce frente a frente, a través del lenguaje verbal, las letras o del lenguaje no verbal, con los adelantos tecnológicos se pueden utilizar, incluso, otros medios de comunicación, como: el teléfono, computadora, circuitos cerrados, etc.

Ambos autores, establecen que, mediante la comunicación interpersonal se desarrollan y se mantienen las relaciones humanas, que son, a su vez, las unidades sociales básicas de cualquier organización.

1.4.2. Comunicación Oral

De acuerdo con el autor (Invancevich 1997), quien establece que la comunicación oral, es aquella comunicación que se produce cuando se emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje. Las conversaciones pueden realizarse personalmente cara a cara, por teléfono, por discursos en reuniones, por circuitos cerrados de TV, o a través de una red de computadoras; todo ello facilita una interacción inmediata de doble dirección entre las partes.

(Robbins, 1998) e (Ivancevich 1997), establecen cualidades y desventajas a este tipo de comunicación. Algunas de las ventajas que citan son; permitir transmitir un mensaje verbal y recibir una respuesta en un mínimo de tiempo. Otras de las ventajas de esta modalidad, consisten en la permisividad de formular preguntas, comentar, debatir sobre puntos de vista y asuntos de interés, así como también el establecimiento de planes de acción y aprobación de resoluciones respecto de algo.

En lo que respecta a las desventajas, una de ellas es que la comunicación oral tiene un mayor potencial de distorsión, sobre todo en aquellos casos cuando el mensaje debe de pasar por varias personas, como es una práctica común en las organizaciones con estructura organizacional vertical.

Es por esta desventaja que se considera a la comunicación oral, como de muy baja calidad, ya que, por ejemplo, si la persona se encuentra enfada, con esta actitud, la persona puede ir introduciendo ruido en la comunicación; por otra parte, cuando los mensajes no se codifican apropiadamente, pueden éstos no transmitirse correctamente; otro motivo, es que, ante la influencia de la rapidez en la expresión, este hecho pueda entorpecer la retroalimentación y que la respuesta recibida sea la menos indicada. Por otra parte, debemos de estar conscientes de que en la actualidad en las organizaciones se llevan a cabo gran cantidad de reuniones y conferencias a través de circuitos cerrados, incluso con participantes de distintas procedencias.

1.4.3. Comunicación escrita

Según (Ivancevich 1997), la comunicación escrita es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita. Este tipo de comunicación comprende los memorándums, cartas, circulares, publicaciones periódicas, tableros de aviso o carteleras, informes, manuales, correos electrónicos, etc., o cualquier dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos. La ventaja de este tipo de comunicación, como lo establece (Robbins 1999), es que por su carácter impersonal, ésta puede ser compleja o extensa, por lo cual resulta importante para las organizaciones el tener registro permanente, legible y verificable, ya que el hecho de asentar algo por escrito, nos lleva a pensar con mayor cuidado lo que se quiere transmitir, lo que conduce a pensar que las comunicaciones escritas pudieran presentar la probabilidad de encontrarse bien pensadas, con más estructura lógicas y claridad. Además de lo anterior, (Hodgetts 1981), establece que los mensajes escritos aportan cierto grado de formalidad con respecto a la comunicación verbal.

Los inconvenientes son enfatizados por (Ivancevich 1997), especialmente el hecho de que la comunicación escrita requiere de más tiempo para su preparación, y por otra parte, no permite la interacción, ni una retroalimentación inmediata, originando que se opte por la comunicación oral para resolver rápidamente algunos problemas, ya que, normalmente, las partes involucradas se tardan mucho tiempo en expresar las ideas sobre el papel, en distribuir el mensaje y en esperar las respuestas por escrito.

A continuación, explicare brevemente los ejemplos de comunicación escrita, más utilizados:

- **Memorando:** es un escrito breve, por el que se intercambia información entre diferentes departamentos, de una organización. Tiene la función de comunicar, alguna indicación, recomendación, instrucción o disposición. Es redactada de manera interna en las organizaciones, es menos formal que una carta.

- **Carta:** se la denomina como un medio escrito de comunicación. Generalmente este escrito, circula en sobre cerrado. Las características del texto contenido en la carta, pueden variar de acuerdo a las intenciones del emisor. Su función principal es, buscar dar información completa.

Estilos de cartas, formal, coloquial o informal, familiar, muy formal.

- **Circulares:** Conforme a la Real Academia, la palabra “circular” tiene dos acepciones 1) orden que una autoridad superior dirige a sus subalternos en escala jerárquica, y 2) cada una de las cartas o avisos iguales y uniformes dirigidos a diversas personas para ponerlas en conocimientos de alguna cosa. En nuestro caso, nos referimos a la circular como medio de comunicación escrita, que se confecciona en serie, utilizando para ello un medio mecánico de reproducción del texto único. No existe una diferencia sustancial entre la circular y memorando. Se ha señalado, sin embargo, que la circular debe reservarse para los asuntos que tengan carácter permanente, mientras que el memorando debe ceñirse a los avisos e información general que no tengan ese carácter. Muchas veces las circulares están redactadas por las oficinas centrales de empresas u organismos para comunicar a sus oficinas locales, informaciones, disposiciones, recomendaciones, consejos, etc. El hecho de que las circulares tengan como fin la simple información, hace que su redacción sea sencilla, debiendo prevalecer en ellas las características de claridad, sencillez, brevedad.

- **Publicaciones periódicas:** Son publicaciones editadas en fascículos sucesivos numerados con periodicidad fija o variable y con temática diversa. Ofrecen información actualizada por la frecuencia de la aparición. Tratan los temas de manera más concisa y con mayor actualidad y novedad que los libros.

Son publicaciones periódicas: los periódicos, las revistas de entretenimiento, las revistas científicas, los boletines.

- **Tableros de aviso o carteleras:** aquí el poder de síntesis y la claridad es muy importante. Es fundamental, tener cuidado en su actualización y renovación de contenidos, su estilo es más bien informativo.

- **Informes:** una de las formas más utilizadas en la comunicación es el Informe, éste no tiene por qué ser una obra literaria; todo lo que se pide es que resulte razonado, lúcido y claro. El informe es una comunicación destinada a presentar, de manera clara y pormenorizada, el resumen de hechos y actividades pasadas o presentes; y en algún caso de hechos previsibles, partiendo de datos comprobados. Aunque esencialmente se componga de datos, el informe contiene con frecuencia la interpretación del emisor, así como sus conclusiones y recomendaciones entorno al problema que lo motiva. Existen muchos estilos de informes, por lo cual no hay, una metodología definida que sirva para todos ellos. El empleo de un método u otro a la hora de redactar un informe depende exclusivamente del tema sobre el que se va a tratar. Siempre será conveniente conocer la finalidad del informe con el fin de saber cuál es el estilo requerido.

- **Manuales:** es un instrumento administrativo, que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, política, atribución y organización, y procedimientos de los órganos de la institución. Tiene por función, controlar los trámites de los procedimientos.

- **Comunicaciones electrónicas:** es un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs (blogs) y las videoconferencias.

- **Correo electrónico:** El correo electrónico (o e-mail) utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que es difícil imaginar la vida sin él. Como medio de comunicación, el correo electrónico tiene una larga lista de beneficios: los mensajes se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a una persona o a miles con un solo clic, se leen por completo según la conveniencia de quien los recibe y el costo de enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o folleto comparable.

Los correos electrónicos, son importantes para la comunicación de noticias urgentes, el tipo de mensaje por lo general es de índole informativo. Es

necesario reforzarlo por otros medios si se quiere asegurar la masividad de la llegada de la información.

- **Mensajería instantánea:** igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea (MI) y la de textos (MT) usan mensajes electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico la MI y la MT ocurren en tiempo “real” (la MI) o usan dispositivos portátiles de comunicación (la MT). Ambas tecnologías se hicieron presentes en tan sólo unos años. Como ventajas podemos citar que la MT es flexible; con ella usted puede ser contactado casi en cualquier lugar y momento. A pesar de sus ventajas, ni la MI ni la MT van a sustituir al correo electrónico, pues éste es la mejor herramienta para enviar mensajes largos que necesitan guardarse. La MI es preferible para enviar mensajes de uno o dos renglones que sólo saturarían el buzón del correo electrónico. Entre sus desventajas, algunos usuarios de la MI mencionan que es una tecnología intrusiva y distractora.

Muchas personas prefieren que la comunicación profesional siga siendo relativamente formal.

- **Redes:** En ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el área de redes. Ante el crecimiento de Facebook por ejemplo, los sitios profesionales de redes entraron al mercado y se expandieron por éste. LinkedIn, Ziggs y ZoomInfo son sitios Web profesionales que permiten a los usuarios tener listas de contactos y hacer todo, desde jugar con citas a tener foros de conversación con todos o algunos de sus contactos. Para obtener el máximo provecho de las redes sociales, y a la vez evitar irritar a sus contactos, debe usarse, sólo para asuntos de gran importancia, no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal. Asimismo, se debe recordar que un potencial jefe de usted podría revisar su registro en MySpace o Facebook y de hecho algunos emprendedores han desarrollado software que busca en esos sitios Web y lo ofrecen a compañías (o individuos) que desean comprobar el historial de un solicitante de empleo (o una cita potencial).

1.4.4. Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal, según (Ivancevich 1997) es cualquier mensaje deliberado o no deliberado que, a su vez, no es ni oral ni escrito.

Ejemplos de esta comunicación tenemos los sonidos inarticulados, movimientos corporales, expresiones faciales, entonación verbal, distancia entre personas, espacio. Esta comunicación guarda tres características, su fuerza depende de la situación en la que se produzca, por ejemplo: el silencio puede ser un mecanismo de comunicación, los famosos minutos de silencio en los actos públicos. Otro factor importante para esta modalidad en la comunicación, es que el receptor del mensaje debe de conocer los antecedentes de la fuente para poder decodificar el mensaje; ejemplo: el sonido de la alarma antisísmica debe de ser interpretada como aviso de que la persona debe alejarse de las áreas de riesgos; por último, la comunicación verbal puede producirse sin intención de hacerlo, ejemplo: aquellos supervisores que son introvertidos con todos sus compañeros, pueden mandar un mensaje el cual podría ser interpretado por alguna persona como de que aquél esté molesto con ella, sin que lo anteriormente dicho sea cierto.

1.5. Información y comunicación. Diferencias

La información está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

De acuerdo con Chiavenatto, quien afirmaba que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas. Los datos son percibidos a través de los sentidos y, una vez que se integran, terminan por generar la información que se necesita para producir el conocimiento.

Es necesario establecer claramente la diferencia entre comunicación e información, Informar no es comunicar, mientras la información solo se limita a la producción y transmisión de mensajes, la comunicación necesita de un intercambio (feedback).

Entonces la diferencia principal entre información y comunicación está en la respuesta del interlocutor (retroalimentación), la información no necesita retroalimentación, pero si en el proceso de comunicación no hay entendimiento entre los interlocutores, la misma deja de establecerse. Se puede decir que la comunicación busca modificar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o motivar a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente. Se diferencian

también en su objetivo final, el proceso de información busca transmitir el mensaje necesario para la toma de decisiones e influir en la actitud del personal, para alinear los objetivos de la organización.

El objetivo del proceso de comunicación dentro de la organización, es establecer la interacción de los individuos manteniendo un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc. Entonces, podemos decir que si se establece comunicación, existe información, pero no siempre la información disponible, implica que se produzca comunicación.

Capítulo II

2.1. La Comunicación y las organizaciones

Una organización, se crea con una finalidad, la cual está conformada por un grupo humano reunidos en torno a un objetivo, el cual debe ser compartido.

En las organizaciones la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, por ello que existe la comunicación organizacional. En este aspecto pueden surgir barreras que impiden el correcto proceso de transmisión de datos, personales u organizacionales.

“El proceso de la comunicación en las organizaciones es un proceso constante, sin principio ni fin, donde los niveles superiores reciben información de los niveles inferiores para así tomar decisiones que serán retransmitidas a los niveles inferiores para que las lleven a la práctica. Una vez ejecutadas, se genera una nueva información, convirtiendo al proceso de comunicación en un flujo constante”.

Este proceso sirve para que los miembros de la organización actúen de manera coordinada en pos de un objetivo, comuniquen de un integrante a otro toda aquella información que sea útil a la hora de realizar diversas tareas y tomar las decisiones. El proceso de las comunicaciones es uno de los procesos más importantes dentro de la organización, sin el cual no se aseguraría su funcionamiento.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, esta es la red que integra y coordina cada una de sus partes.

Según Nosnik (1993), para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización debe ser abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada. Debe ser abierta pues uno de sus objetivos es comunicarse con el exterior; evolutiva ya que enfatiza la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización; flexible para manejar los distintos canales; multidireccional pues debe manejar todas las direcciones, tanto para el público interno como externo; e instrumentada pues debe utilizar diferentes herramientas, soportes y dispositivos; de manera de asegurar que la información que circula llegue a la persona adecuada en el momento apropiado.

Por ejemplo, cuando una organización define su misión, deja plasmados los propósitos de la organización, la cual es una herramienta clave para el funcionamiento de la Institución, siempre que sean transmitidos correctamente, ya que si no se comunica

este propósito, se está desperdiciando la oportunidad de lograr adhesión y apoyo de los miembros para que se comprometan con la causa y se sientan parte de la misma. Comunicar es esencial para el logro de los objetivos.

2.2. Sentido de la comunicación

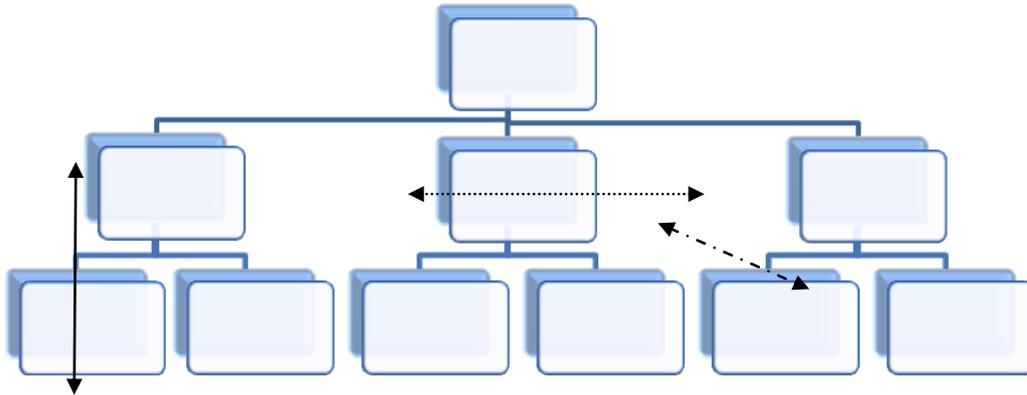
Según lo estudiado respecto este tema, coincido con el autor, Gomez Fulao (1999), quien considera que la comunicación circula en la organización en diferentes direcciones, dependiendo del; emisor, es quien envía la comunicación, el receptor es quien recibe. Según el sentido del proceso de comunicación su denominación será diferente: ascendente, descendente lateral o diagonal.

En el sentido ascendente, los individuos que poseen información la envían a sus superiores para que éstos, tomen las decisiones. En el descendente, cuando los niveles superiores toman una decisión, transmiten las órdenes a sus subordinados para la ejecución de las tareas derivadas del cumplimiento de la decisión tomada estos sentidos de la comunicación, se los conoce como ascendente, y descendente, apareciendo en la estructura formal de la organización.

Existen a su vez, otras dos corrientes de circulación, conocidas como laterales u horizontales y diagonal, que se encuentran en la organización informal. La comunicación lateral se genera entre miembros de diferentes departamentos de igual nivel jerárquico, la comunicación en diagonal se genera entre personas de distintos niveles que pertenecen a sectores o departamentos diferentes. Sin la comunicación diagonal, dificultaría la integración de los departamentos de la empresa, ya que es requerido que todos tengan un mismo concepto y por lo tanto una misma imagen de la empresa. La rivalidad entre departamentos o la falta de comunicación entre ellos causaría una mala imagen hacia la empresa.

Figura N° 3:

Flujo de comunicación



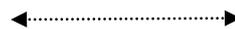
Fuente: creación propia

Vertical: ascendente/descendente (formal)



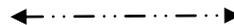
- Vertical, ascendente: se orienta a favorecer el dialogo organizacional, y tiene como propósitos: fomentar el protagonismo de las distintas jerarquías, dar fluidez, participación, feedback. Obtener el máximo nivel de ideas, favoreciendo la innovación y la creatividad. Fortalecer el consenso.
- Vertical, descendente: se orienta a consolidar el conocimiento, y el entendimiento de los principios de los propósitos organizacionales. Fortalecer los roles jerárquicos. Lograr credibilidad y confianza.

Lateral u horizontal: (informal)



Tiene por objeto favorecer la comunicación entre personas de diferentes departamentos y entre miembros de un mismo departamento para: facilitar y dinamizar los intercambios, optimizar el proceso organizacional, dinamizar procesos de gestión, fomentar la coordinación, la integración y la cohesión.

Diagonal: (informal)



Configura un lenguaje común y promueve acciones coherentes a los principios organizacionales. Sus propósitos fundamentales son: incrementar el rendimiento conjunto, y la rapidez de reacción, promover procesos de cambios, acentuar el espíritu de trabajo en equipo, dinamizar el potencial innovador.

2.3. Comunicación formal e informal

Como lo establece Robbins (1996), el término de comunicación organizacional, se refiere al flujo de información, que se presenta dentro de la organización, por los diversos canales y redes que existen en ésta.

Dentro de la comunicación organizacional, se pueden presentar dos aspectos, la comunicación formal y la comunicación informal.

La comunicación formal, según Robbins, es aquella que sigue la cadena de autoridad de mando, es decir, es aquella que es requerida, para llevar a cabo las labores, en otra obra este autor, dice que es la comunicación relacionada con la tarea.

La comunicación informal, es aquella que no es aprobada por la gerencia, y tampoco es definida en la estructura organizacional, en otras palabras es aquella, que comprende toda información no oficial entre personas o grupos, básicamente es la comunicación basada en chismes que luego se convierten en rumores. Los chismes o rumores se filtran a través de canales formales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías como estable (Ivancevich, 1997). Este tipo de comunicación se da en cualquier organización sea ésta grande o pequeña.

Para Hodgetts, (1991), el rumor conforma toda una “red de relaciones que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de conducta natural de las personas por comunicarse”.

Según el autor mencionado anteriormente, algunas de las causas probables de este tipo de comunicación son las siguientes:

- Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales.
- Cuando se percibe inseguridad en la situación que prevalece el personal recurre a la comunicación informal en un esfuerzo de protegerse entre sí, contra lo desconocido.
- Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación.
- Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratan con frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores.
- Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible.

2.4. Ascenso y descenso de la comunicación

Existen algunos requisitos para que las comunicaciones formales, ascendentes o descendentes, lleguen a destino, según Simon (1978) para que realmente sea efectivo, hay que cumplir las siguientes condiciones:

- La transmisión de la información no debe generar consecuencias desagradables para quien la transmite.
- Quien transmite información, sabe que de todos modos su superior se enterará, estimando que mejor será comunicárselo primero.
- La información que necesita el superior resulta necesaria para él, pues debe transmitirla a sus propios superiores quienes deben tratar con jerarquía.
- El subordinado sabe sobre la necesidad de la información. En ocasiones, sucede que cierta información simplemente no se transmite porque un empleado, no sabe la importancia que la misma tiene para el superior.

Estas condiciones refieren al sentido ascendente de la comunicación, es decir cuando un nivel inferior transmite información a quien está en un nivel superior. Pero también, puede suceder que la información no descienda debido a que:

- El superior no sabe que el subordinado necesita cierta información.
- El superior siente temor por el conocimiento que su subordinado tenga al respecto.

2.5. Comunicación interna y externa

Comunicación Interna

La comunicación interna, se visualiza en aquellas acciones que realiza la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación interna fomenta:

- El intercambio de información en toda la organización.
- La Institución es responsable de promover un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.

Comunicación externa

La comunicación externa, puede definirse como aquellas actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

2.6. Escenarios de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios (Andrade 2005):

- Escenario físico. Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.
- Escenario social. Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo, de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- Escenario institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

2.7. Cultura organizacional

La cultura organizacional, está inmersa en la comunicación interna. Para (Chiavenato 1989) “... la cultura Organizacional es uno modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Para Schein (1992) el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva y la define como; “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein 1992).

Para Schein “el grupo” es una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. De acuerdo al concepto, este autor propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador (Schein 1992).

- Artefactos: son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en la empresa.
- Valores adoptados y declarados: incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.
- Supuestos básicos: son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización.

Cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se tienen que descubrir los supuestos básicos que integran la cultura organizacional para entenderlos y explicarlos. Si los integrantes de una organización comparten un supuesto básico de manera firme, cualquier comportamiento que se aleje del mismo, es considerado como no aceptable.

Los supuestos básicos de una organización no están sujetos, generalmente, al debate o la controversia, de manera que son muy difíciles de cambiar, lo que introduce un grado básico de estabilidad y permanencia en la organización, aunque ésta debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. Más aún, el conjunto de supuestos básicos tanto en el plano individual como en el grupal son

mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva que permiten a la organización continuar funcionando.

Los supuestos básicos se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana y las actividades humanas, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros de la organización deben relacionarse entre sí, la importancia relativa del trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer y la naturaleza de la familia, entre otros aspectos fundamentales (Schein 1992).

2.8. Motivación

Puedo decir que, motivar es el impulso que orienta y dinamiza, conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Es una característica de la psicología humana.

De acuerdo con los autores, ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. quienes definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la obtención de un objetivo.

Los tres elementos clave en este concepto son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento central cuando se habla de motivación. Pero debe tener presente que una intensidad elevada no conduce a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, hay que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

2.8.1 Teoría de los dos factores

Esta teoría también llamada *teoría* de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con el indicio de que la relación de un individuo con el

trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede determinar el éxito o el fracaso. Según lo investigado por Herzberg, quien a través de un trabajo, pidió a las personas que describieran en detalle que esperaban de su trabajo y situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos.

A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal, ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Para Herzberg, los datos apuntan, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Este autor propuso que sus descubrimientos indicaban que lo opuesto de satisfacción es falta de satisfacción y lo contrario de “insatisfacción” es ausencia de insatisfacción.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. Las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como **factores de higiene**. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, el autor sugiere, hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

2.9. El clima Organizacional

Hace referencia a la percepción que tiene el personal respecto de los diferentes elementos que se encuentran en una organización: el ambiente donde desempeñan su trabajo diario, las relaciones que se establecen entre jefes subordinados y entre pares, la relación con proveedores y clientes, etc. estas percepciones inciden en el desempeño de la organización ya que hacen que el personal se sienta incluido o fuera de la misma.

Para desarrollar este punto he considerado, la definición de, Chiavenato (2006) quien expone que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados.

“Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral”.

El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo, mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

2.10. Estructura

Para el desarrollo de este tema, tome como referencia al autor Henry Mintzberg. El señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva.

El argumento de Mintzberg, es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones.

Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural. Se plantean cinco configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas.

La estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa.

En otras palabras, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Este autor estima que puede configurarse una organización en cinco partes esenciales, tales como:

- **Núcleo operativo:** En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.

Los operadores realizan cuatro funciones principales:

- Aseguran los insumos para la producción.
- Transforman los insumos en producción.
- Distribuyen las producciones.
- Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

- **Cumbre Estratégica:** Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc.

La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización: propietarios; oficinas gubernamentales; sindicatos, etc. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las siguientes funciones:

- Asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarles y recompensarles.

- Administrar las condiciones fronterizas de la organización -las relaciones con el ambiente-, informar a la gente influyente (accionistas), establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos y, a veces, cumplir funciones de ceremonial como figuras representativas de la entidad.
 - Desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.
- **La línea Media:** Está formada por los gerentes. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.
- **La estructura técnica o tecnoestructura:** Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo. Estos expertos se ubican fuera de la línea de autoridad, en funciones de staff.

A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la “estandarización” para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

Los analistas de la tecnoestructura desarrollan funciones como:

- Colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica).
- Control de gestión.
- Estudios del trabajo.
- Planeamiento y control.
- Estandarización (generación de normas, reglas y reglamentos).

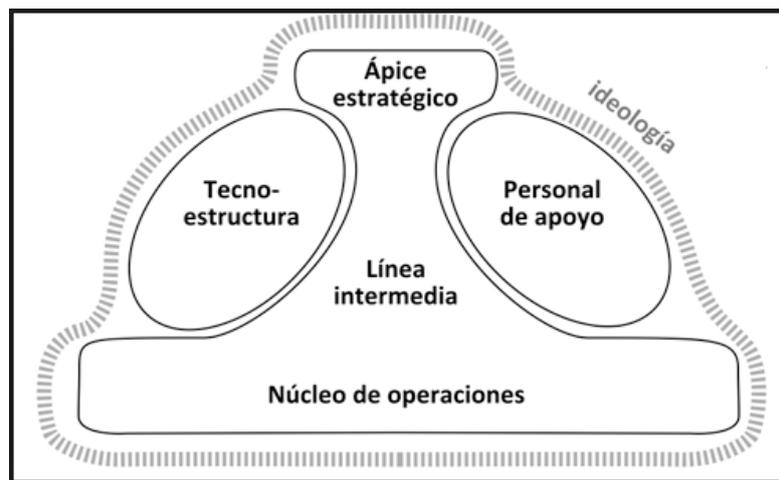
- **Staff de Apoyo:** Mintzberg agrupa en esta categoría, a todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización: cafetería, aseo, central telefónica, relaciones públicas, asesoría legal, seguridad, etc.

En otras palabras, son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional.

Es importante señalar que no todas las organizaciones requieren de los cinco componentes mencionados.

Figura N° 4:

Las cinco configuraciones de Mintzberg



Fuente: Henry Mintzberg, Estructura y Diseño.

2.10.1. Mecanismos Coordinadores

Según Mintzberg, en cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto.

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, y son:

- **Adaptación o Ajuste Mutuo:** El ajuste mutuo se refiere a las posibilidades de coordinación del trabajo basadas en la comunicación informal. En él, el control

del trabajo se encuentra en manos de los propios operarios. Puede ser, dice Mintzberg, algo propio de trabajos muy simples, pero también puede prestarse a trabajos de alta sofisticación que requieren de la coordinación informal de especialistas. Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal (como la conversación entre dos operarios), no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen.

- **Supervisión directa:** La supervisión directa se refiere al conocido caso de un superior que coordina el trabajo de sus subordinados directos, asumiendo la responsabilidad por el cumplimiento de la tarea global.

La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo órdenes e instrucciones y supervisando sus acciones.

- **Normalización o estandarización de los procesos de trabajo:** La estandarización de procesos de trabajo ocurre cuando se especifican y programan los contenidos del trabajo. Por ejemplo, el obrero de una línea de montaje que debe apretar tuercas durante toda su jornada, independientemente del tipo de producto que esté haciendo, tiene una especificación de su trabajo en términos de estandarización de procesos.

La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

- **Normalización o estandarización de los productos:** La estandarización de productos, en cambio, requiere de la especificación del resultado del trabajo. Se logra la coordinación al especificar los resultados del trabajo, dimensiones del producto o del desempeño. En concreto, lo importante es aclarar “qué” debe hacerse.
- **Normalización de las habilidades o destrezas:** La estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores, se refiere a una forma diferente de coordinación. En ella no se intenta estandarizar el trabajo a ser realizado, sino las habilidades y capacidades requeridas para ejecutarlo debidamente.

- **Normalización o estandarización de las reglas:** Son las reglas que afectan el trabajo, las que se controlan generalmente a nivel de toda la organización, para que todo el personal funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas.

La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Lo relevante en este caso es determinar “quién” es el más apto para desarrollar un tarea.

Capítulo III

3.1. Impacto que produce la deficiente comunicación organizacional en la UTN - FRCon

A través de una gestión formal de comunicación interna, las organizaciones comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores.

Cuando la comunicación interna no se gestiona de manera adecuada, se presentan algunos inconvenientes, que pueden afectar negativamente en los resultados deseados. No identificarlos ni resolverlos a tiempo, ya sea por falta de conocimientos o herramientas, atentan contra los objetivos propuestos. La claridad en lo que se desea comunicar, garantiza mayor seguridad en el desempeño de las personas.

La deficiencia en los canales de comunicación interna dentro de la institución impacta entre los distintos sectores ocasionando falta de voluntad para establecer el dialogo, malestar, incertidumbre, confianza, falta de motivación entre el personal; impidiendo que los vínculos sean fluidos y permeables.

En la Institución en estudio se puede observar, que con el correr del tiempo, los problemas de comunicación se han ido mitigando, gracias a los avances tecnológicos. La implementación de recursos, tales como los teléfonos IP, la utilización del google drive, los diversos sistemas de gestión como Sysadmin, Sysacad, son algunas de las herramientas que mejoraron la comunicación y la labor en los distintos sectores.

Estos avances, si bien fueron de suma importancia para los tiempos que corren, se siguen observando falencias en la comunicación interna que deben corregirse. La falta de contacto entre los integrantes de la Institución, genera dificultades de comunicación que podrían remediarse de forma voluntaria, el acercamiento entre los miembros de las distintas áreas que conforman la Regional, fortalecerían los canales comunicacionales.

La Regional Concordia, debe contribuir, a que el personal esté alineado con la estrategia de la institución y que los equipos sean efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por lo tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación interna de nuestra Universidad es esencial para que se establezca un puente entre las personas.

3.2. Canales formales e informales dentro de la Institución

En la organización en estudio, conviven las dos formas de comunicación; desarrolladas con anterioridad: formal e informal.

La comunicación formal está dada por la estructura y configuración propia de la Regional, establecidas por los niveles jerárquicos vigentes. Algunos ejemplos de los canales formales utilizados, son: resoluciones, notas, carteleras, correos electrónicos, webmail, página Institucional, etc.

La comunicación informal, es espontánea y surge de la necesidad de transmitir un mensaje a otro individuo, es decir, sin seguir los canales oficiales. Como ejemplo de esta comunicación, puedo citar el rumor; grupos de chats, whatsapp, etc.

La Regional, a través de la Secretaria de Extensión Universitaria, área que es responsable de organizar los recursos disponibles, identificar los problemas y las demandas del medio, a partir de la interacción con el medio, transmiten a la comunidad todas las actividades que se realizan en la Institución, lo hacen utilizando los distintos canales, formales como la página Institucional e informales como las distintas redes sociales.

3.3. Importancia de una eficiente comunicación Institucional

Para que realmente se efectúe una comunicación útil y eficaz, es necesario que los elementos que compongan el proceso de comunicación, funcionen correctamente, es decir, el emisor, canal, receptor, mensaje y la retroalimentación.

La adecuada gestión de la comunicación interna es importante para los empleados, debido a que mejora la calidad de vida laboral, en los distintos niveles de la Institución.

En la Regional, la mayoría de los sectores trabajan vinculados, por lo cual, si se emite un mensaje poco claro, o varios emisores produciendo mensajes contradictorios, se pueden generar interpretaciones erróneas, provocando serios inconvenientes.

Observamos, que en la relación superior/subordinados, la recepción del mensaje puede llevar a adoptar inconscientemente actitudes defensivas, utilizando diversos mecanismos, como respuesta a una supuesta amenaza. En consecuencia, el proceso de comunicación posee características que son observadas como amenazas para el receptor, el camino a seguir para lograr una buena comunicación consiste en encontrar la forma de que el mensaje emitido sea percibido como lo menos

“amenazante” posible. De esta manera, un menor nivel de rechazo aumenta la posibilidad de comprensión.

Pensamos que para lograr que los mensajes pierdan parte del nivel de amenazas para el receptor, es fundamental que el emisor tenga ciertas consideraciones en cuenta, de manera que el mensaje sea decodificado adecuadamente, con la finalidad de lograr la respectiva influencia sobre receptor. Para mejorar las características de la mala recepción del mensaje, consideramos necesario tener en cuenta algunas observaciones: **que sea descriptivo** (al describir la situación resulta menos intimidatorio). **No controlables**, no imponer la orden, porque si el mensaje se emite con intención definida, para que el receptor lo acepte tal cual lo enviamos, para que la acción se realice como queremos, sin oportunidad de opinión, el rechazo será seguro. De lo contrario, si la persona a quien nos dirigimos posee oportunidad de opinión y de búsqueda de soluciones, aceptará nuestro parecer de mejor agrado. **Emocionalmente coincidente**, demostrar a los superiores que estamos preocupados por la situación, resultará positivo para impedir que sus mecanismos de defensas actúen, dificultando la comunicación. Sentido de igualdad, recibir un mensaje de un nivel superior genera preocupación y cierto rechazo. Una comunicación que instale un compromiso igualitario acerca de las metas de la organización, disminuye los sentimientos amenazantes y asegura mejor comunicación entre las partes.

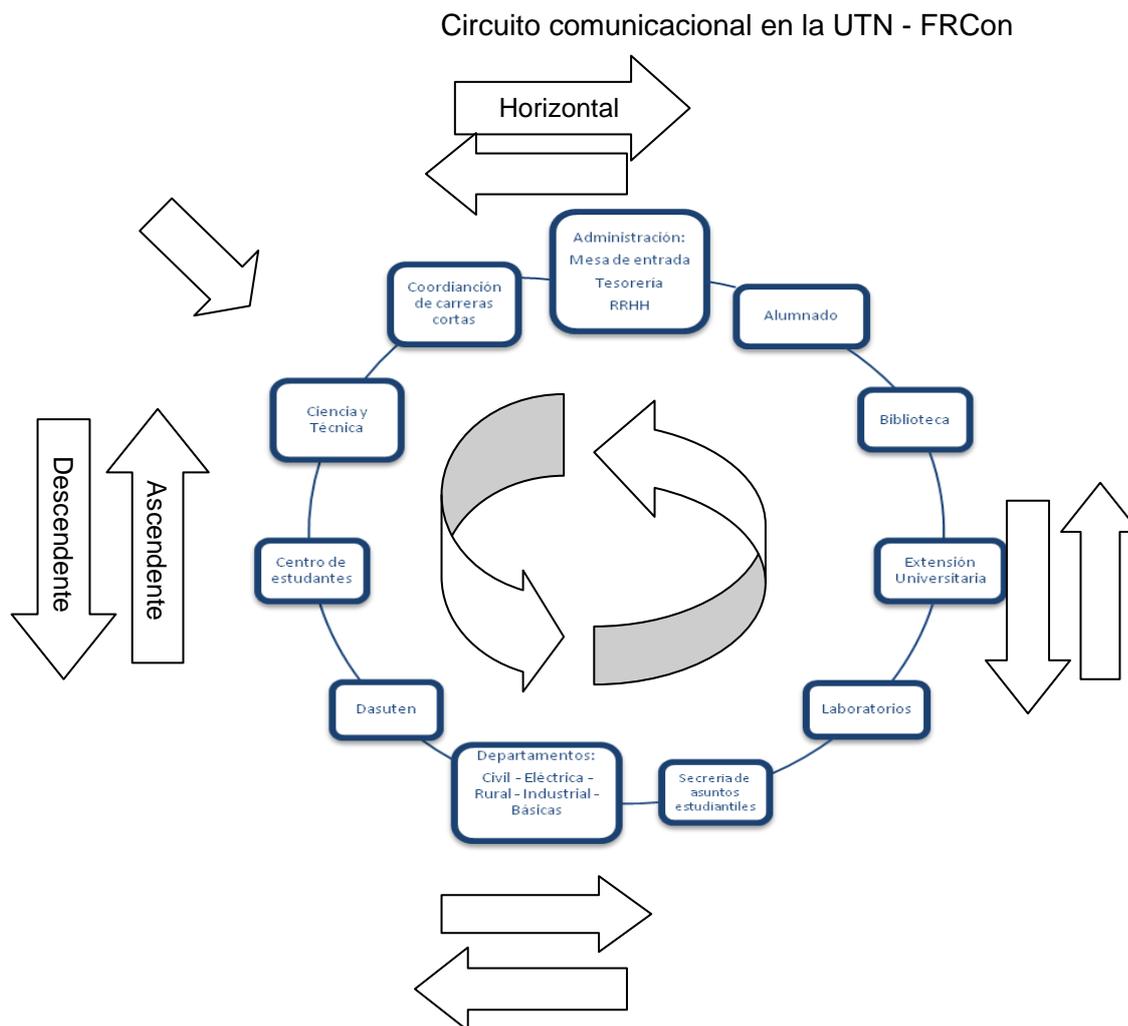
3.4. Vinculación comunicacional entre las distintas áreas de la Regional.

El grafico que se presenta a continuación, muestra la vinculación comunicacional entre las distintas áreas de la Regional.

En la organización, la comunicación es parte de los diferentes procesos que se pueden observar, sin ella sería imposible coordinar las actividades y los miembros no podrían actuar en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos.

Se observa que la información circula en diferentes direcciones, ascendentes, descendentes, lateral o diagonal. La comunicación ascendente se da desde los niveles superiores, que son los que toman las decisiones, para transmitir las órdenes a sus subordinados, que son quienes van a cumplir con las tareas derivadas. La comunicación lateral se genera, entre los miembros que componen los diferentes departamentos de la organización pero comparten iguales niveles jerárquicos. La comunicación diagonal, se genera, entre personas de distintos niveles jerárquicos y que además, pertenecen a distintos sectores o departamentos.

Figura N° 6:



Fuente: Creación propia

La cultura organizacional, está inmersa en la comunicación interna, por lo que es un marco de referencia fundamental para interpretar la realidad de la institución, es el vínculo que mantiene unidos a todos los sectores, y en él, su relación con su accionar. La relación entre cultura – comunicación interna se afianzaría con la integración y la implicancia de sus miembros, beneficiando la motivación, la productividad y consolidando el vínculo.

Es de vital importancia, que se reconozca el valor estratégico que posee la comunicación interna, debido a que los objetivos de los empleados deben estar alineados con los de la Institución.

En la Regional, se observa que si bien, los empleados tienen presente los lineamientos Institucionales, respecto de la misión visión y objetivos, la comunicación

interna podría mejorarse sustancialmente, si sus miembros se predisponen a dar lo mejor sí mismos, sintiéndose parte de la Institución, teniendo en cuenta que estar informados, reduce la incertidumbre y previene los rumores. Cuando esto se produce, los empleados, se sienten más motivados, estableciendo una línea de comunicación eficaz entre directivos y subordinados, de las diferentes áreas que conforman la misma.

3.5. Herramienta estratégica propuesta.

De acuerdo a lo observado en la Regional, considero que una herramienta útil a implementar podría ser, una red privada de computadoras que permite el acceso sólo a usuarios autorizados dentro de la organización. Protegida con IDs de usuario y contraseña, esta herramienta es utilizada para guardar documentos generales y otros recursos de uso interno. Por lo general la infraestructura de hardware y software para una intranet, se encuentra dentro de la Institución. Hay muchas ventajas de utilizar este tipo de sistema, a saber:

- **Colaboración de equipo:** Uno de los beneficios más importantes de una intranet de principios del siglo XXI es la colaboración. Los grupos de trabajo pueden compartir información a través de departamentos e incluso países. Los empleados pueden subir información o informes en un lugar que sea accesible para los colegas que trabajan en los mismos proyectos en otra ubicación. Esto es por lo general mucho más seguro que el envío de correos electrónicos, y mucho más eficiente que las reuniones cara a cara, de tele-conferencia o por teléfono.
- **Entrega de recursos:** con intranet, las grandes instituciones pueden hacer disponibles, de manera eficiente, aplicaciones y recursos para todos los empleados o para aquellos de una determinada área de trabajo. Esto permite una mayor eficiencia y ahorro de costos para las empresas. En lugar de que el personal tenga que instalar manualmente todos los nuevos programas de software en cada computadora, los empleados pueden hacer esto por sí mismos. Nuevas actualizaciones de antivirus, programas de documentos, y programas de carácter más técnico, son algunos de los recursos que se pueden ofrecer a través de intranets. Esto también permite a los empleados auto-seleccionar las herramientas que son útiles para ellos.
- **Comunicación:** No todos los beneficios de las intranet están relacionados específicamente a la producción de los empleados. Una de las principales ventajas de una intranet es la mejora en la comunicación, la generación de ideas y comunicaciones internas. Las organizaciones pueden ofrecer foros donde los

empleados pueden compartir ideas sobre diversos temas relacionados con la propia Institución, determinados proyectos u otros temas. También permite a los empleados que trabajan en diferentes lugares tener una comunicación fluida.

- **Seguridad y confiabilidad:** Las intranets frecuentemente ofrecen ventajas significativas en seguridad y privacidad en Internet y otras formas de comunicación electrónica. Las entidades pueden utilizar diferentes tipos de servidores de seguridad y tecnología de cifrado para proteger datos y comunicación interna de hackers. La fiabilidad de las intranets es normalmente fuerte, ya que las empresas tienen un área de informática para administrar los sistemas.

De acuerdo a los beneficios que ofrece esta herramienta, considero que es útil y se puede adecuar a los procedimientos de trabajos diarios. Si bien, los sistemas de gestión que actualmente utilizamos como el SysAdmin, Sysacad, son considerados intranet, los mismos no están habilitados para la comunicación entre distintos sectores de la Facultad.

Para llevar a cabo esta propuesta la Facultad, deberá incrementar el capital humano en el área Sistemas, si bien, esta área ya está establecida con personal idóneo, el mismo no alcanzaría a cubrir las demandas de la Facultad, por lo cual incorporarle una tarea no sería efectivo. En cuantos a costos de implementación es accesible.

Conclusiones

En las organizaciones la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, por ello existe la comunicación organizacional. El proceso de la comunicación en las organizaciones es constante, debe ser claro, conciso, concreto, correcto, coherente, completo, cortés, creíble y creativo.

De acuerdo a lo planteado en este trabajo, sobre las dificultades que se advierte en la Universidad Tecnológica Facultad Regional Concordia, a raíz de la deficiente comunicación interna, se puede concluir diciendo que una comunicación es útil y eficaz, cuando los elementos que compongan el proceso de comunicación, funcionan correctamente, se hace referencia con esto a que, el emisor, canal, receptor, mensaje y la retroalimentación, actúen de forma adecuadas

Los problemas de comunicación se han ido subsanando, gracias a los avances tecnológicos, pero aún quedan algunos temas por resolver. Más allá de la incorporación de la tecnología, se puede observar que la falta de contacto entre los integrantes de la Institución, genera dificultades de comunicación que podrían remediarse de forma voluntaria, el acercamiento entre los miembros de las distintas áreas que conforman la Regional, fortalecerían los canales comunicacionales.

Desde el punto de vista tecnológico mi sugerencia, para mejorar los inconvenientes, es implementar un sistema de red interna, llamado Intranet, esta herramienta permitiría divulgar información de la organización a los diferentes niveles y sectores de la misma, de una manera práctica, sencilla y oportuna, buscando que los trabajadores estén informados en todo momento de las últimas noticias y programas de la organización.

Bibliografía

- Andrade; H. (2005) "Comunicación Institucional interna: proceso, disciplina y técnica". Ediciones en español Netbiblo S.L. Impreso en España. ISBN: 84-9745-100-7

- Balarezo Toro Byron D. (2014) "*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*". Ambato -Ecuador Consultado el 14/04/2016 en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

- Chiavenato, I. (2009). "Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones". *Mac Graw Hill. Mexico. Segunda edición.*

- Comunicación Organizacional: Concepto y Funciones. Consultado 02/04/2016. http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccion_comunicacion_organizacional_concepto_y_funciones.html

- Documentos informativo carta, memorandum,oficio,vitacora,curriculum etc. consultado el 10/07/2016. En <http://es.slideshare.net/karenyazmindezurita/documentos-informativo-carta-memorandum>.

- Enz, A. (2012). "Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa". Asociación Civil Comunia. Argentina.

- ¿Existe la comunicación interna en las organizaciones públicas?. Consultado el 11/04/2016 en <https://labop.wordpress.com/2013/02/14/199/>

- Gomez Fulao, J., Magdalena, F. (1999). "Sistemas Administrativos, Estructuras y procesos". GAMA Producciones Graficas. Argentina. Lugar de publicación: Ediciones Macchi S.A Córdoba 2015. ISBN: 950-537487-9.

- Guzman Paz, V. "Comunicación organizacional". Consultado el 05.05.16 en http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf

- King Núñez, Karla Ivette. "La comunicación es un elemento de gran importancia de las relaciones humana". Consultado el 25/05/2016 en <http://www.grandespyms.com.ar/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>

- Manual de comunicación. Consultado el 25/06/16 en <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>.

- Mintzberg, H. (1998). *Diseño de Organizaciones eficientes. 1era edición. Lugar de publicación: el Ateneo, Buenos Aires.* ISBN: 959-02-3611-7.

- Páez L., Egidos, D. (2000) "Comunicación en instituciones y organizaciones una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual". *Revista Latina de comunicación social.* Consultado el 03/04/2016 a través de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=969698>

- Pérez, G., Gosálbez C., Vilaró, F., Pich Piñol, M. (2010). "*Técnicas de gestión y comunicación*". *Universitat Oberta de Catalunya.* www.uoc.edu

- *Reyes León Vergara.* "La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico". Consultado el 03/04/2016 a través de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Robbins, Stephen P. y otro. (2009). "Comportamiento organizacional". Capítulo 11. Pearson Educación. México. Decimotercera edición.

- Saló, N. "La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva". Consultado el 03/04/1016 a través de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

- Schein,(1992). *Organizational Culture and Leadership.* Consultado el 02/07/16 Obtenido:<http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm>

- Tipo de comunicación. Consultado el 25/5/16 en <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18930/Capitulo4.pdf>

- Watzlawick, P y otros (1981). *Teoría [pragmática] de la comunicación humana.* Consultado 14/07/16. En https://es.wikipedia.org/wiki/Paul_Watzlawick